

# Aansluiten bij HR21

*Een gids als je wil aansluiten*

## Voor wie is dit document?

Dit document is bedoeld voor HR-/P&O-medewerkers die willen weten wat er komt kijken bij een aansluiting op HR21. Of je nu net begint met oriënteren, of al verder bent in de afweging, hier vind je een helder overzicht van de stappen, de aandachtspunten en de vragen die het verschil maken.

Je hoeft geen HR-expert te zijn om dit document te begrijpen. Het is geschreven voor de HR-adviseur of P&O-professional die intern verkent wat nodig is en bepaalt of en hoe de organisatie de stap kan zetten.

## Waarom overstappen naar HR21?

HR21 is het functiewaarderingssysteem dat speciaal is ontwikkeld voor de (inter)gemeentelijke sector en al door meer dan 400 organisaties wordt gebruikt. Het biedt een stevige basis met functiebeschrijvingen, waarderingen en benchmark.

### Wat biedt HR21 concreet?

- **Functiebeschrijvingen:** een dekkend bestand van 113 normfuncties, speciaal ontwikkeld voor de (inter)gemeentelijke sector.
- **Functiewaardering:** een objectieve en toetsbare methode om functies in zwaarte te rangschikken. Alle normfuncties zijn van een waardering voorzien.
- **Sectoraal systeem:** het gemeenschappelijk kader voor organisaties die gebonden zijn aan de CAO Gemeenten of de CAO SGO.
- **Benchmark en mobiliteit:** vergelijkingsmogelijkheid met andere organisaties van HR21.
- **Loopbaanperspectief:** maakt loopbaanpaden inzichtelijk.
- **Compliance:** een solide basis voor de aankomende Wet Loontransparantie.

## Waar staat je organisatie? Een quickscan

Voordat je de stap naar HR21 zet, loont het om te kijken naar de eigen situatie in jouw organisatie. De vragen hieronder helpen je inschatten wat je traject nodig heeft en waar de aandachtspunten zitten, waar je specifieke tijd en energie in moet steken voor een succesvolle aansluiting.

Vraag	Waar let je op
De voorwaarde om mee te doen	Aansluiting bij HR21 staat open voor alle organisaties die de CAO Gemeenten of de CAO Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (SGO) verplicht toepassen. Dat geldt voor alle leden van de VNG (gemeenten), alle leden van de WSGO (gemeenschappelijke regelingen, SW-bedrijven, omgevingsdiensten etc) en alle leden van de WVSV (veiligheidsregio's). Valt jouw organisatie onder dit toepassingsbereik? Dan kun je gebruikmaken van HR21.

<p>Is er een helder en gedragen 'waarom'?</p>	<p>Een geslaagde implementatie begint bij een gedeeld verhaal. Zijn directie en HR het eens over de reden van de overstap? Denk aan een verouderd functieboek, de aankomende loontransparantiewetgeving, of de wens om loopbaanperspectief te verbeteren. Ontbreekt dat gedeelde beeld, neem dan eerst de tijd om dat intern te vormen. Een project zonder draagvlak voor het 'waarom' verliest al snel zijn momentum.</p>
<p>Is er directie- en managementdraagvlak?</p>	<p>HR21 is geen HR-project, het is een organisatieproject. Zonder actieve betrokkenheid van de directie en bereidheid van leidinggevenden om mee te werken aan inventarisaties en indelingsgesprekken, wordt het traject moeizaam. Controleer of er een formeel directiebesluit is of genomen kan worden, en toets of leidinggevenden het belang van het traject inzien.</p>
<p>Wat is de houding van de ondernemingsraad?</p>	<p>Instemming van de OR is wettelijk verplicht (WOR art. 27). Dat maakt de OR een cruciale partij, geen formaliteit. Hoe staat de OR er nu in? Een OR die al vroeg wordt meegenomen in het waarom en het hoe, geeft soepeler instemming dan een OR die pas betrokken wordt op het moment van het formele verzoek.</p>
<p>Hoe actueel is je huidige functieboek?</p>	<p>De staat van je huidige functieboek bepaalt in grote mate hoeveel voorbereidingswerk nodig is. Is het functieboek nog recent bijgewerkt dan is het uitgangspunt waarschijnlijk redelijk. Is het verouderd, kloppen de functienamen niet meer, is er weinig onderhoud uitgevoerd of zijn er veel maatwerkvarianten ontstaan? Dan is de voorbereidingsfase intensiever en vraagt die meer aandacht.</p>
<p>Werk je al met generieke functies?</p>	<p>Organisaties die al werken met generieke functies sluiten makkelijker aan op HR21-normfuncties, mits deze generieke functies specifiek zijn uitgewerkt in de gesprekscyclus. Zijn er juist veel organieke functies of op maat beschreven voor specifieke medewerkers of situaties? Dan vraagt de omzetting mogelijk minder tijd en aandacht.</p>
<p>Is er interne capaciteit voor het project?</p>	<p>Een implementatie van HR21 vraagt inzet van meerdere mensen: een projectleider die de regie houdt, leidinggevenden die tijd vrijmaken voor interviews en indelingsgesprekken, en HR-capaciteit voor afstemming en communicatie. Ontbreekt die capaciteit, dan is het verstandig om meer stappen extern te beleggen en de planning ruimer te nemen.</p>
<p>Is er intern kennis over HR21?</p>	<p>Kent iemand in je organisatie HR21 al, of zijn er gecertificeerde vakbekwaam toepassers? Dat kan helpen voor draagvlak, informatievoorziening en borging in de organisatie. Is HR21 nieuw voor de hele organisatie dan kan een (incompany) training helpen.</p>

## Het stappenplan op hoofdlijnen

Het implementatietraject van HR21 verloopt in drie hoofdfasen, voorafgegaan door een pré-fase. Gemiddeld duurt een volledige implementatie 9 tot 12 maanden. Hieronder een overzicht van de stappen.

1	2	3	4
Pré-fase	Fase 1: Voorbereiding	Fase 2: Aansluiting	Fase 3: Besluitvorming

### Pré-fase: de basis op orde

Voordat het implementatietraject van start gaat, is het zaak om de juiste mensen aan boord te hebben. De pré-fase draait om de volgende dingen: formele zaken geregeld, de directie neemt haar verantwoordelijkheid en het management weet wat er op hen afkomt.

**OR informeren.** Het invoeren van HR21 als functiewaarderingssysteem is instemmingsplichtig op grond van artikel 27 van de WOR. Dat betekent dat de ondernemingsraad formeel moet instemmen voordat je van start kan. Maar wacht niet op het formele verzoek: een OR die van tevoren goed is geïnformeerd over wat HR21 is, hoe het werkt en wat de organisatie ermee beoogt, geeft soepeler en sneller instemming. Plan een informatiebijeenkomst en neem de OR mee in het waarom.

**Formeel directiebesluit.** HR21 is een organisatieproject, geen HR-project. Zorg dat de directie een formeel besluit neemt over de aansluiting. Dat besluit geeft het project legitimiteit en maakt het makkelijker om leidinggevenden en medewerkers later in het traject te betrekken.

**Management informeren.** Leidinggevenden spelen een sleutelrol in dit traject en fungeren als aanspreekpunt voor medewerkers. Hoe beter zij nu worden meegenomen in de aanleiding, de planning en hun eigen rol, hoe constructiever zij later medewerkers kunnen meenemen in het proces. Een bijeenkomst over de aanstaande stappen is een investering die zich dubbel en dwars terugverdient.

### Fase 1: Voorbereiding

De voorbereidingsfase legt de organisatorische en inhoudelijke basis voor de eigenlijke aansluiting bij HR21. Je zorgt dat de juiste partijen aan boord zijn, dat de spelregels zijn vastgelegd en dat alle functies voldoende in beeld zijn om ze straks zorgvuldig in te kunnen delen.

De voorbereidingsfase bestaat grofweg uit de volgende stappen:

**Instemming ondernemingsraad.** In de voorbereidingsfase moet de formele instemming door de ondernemingsraad zijn geregeld.

**Management voorbereiden.** Net als in de pré-fase is ook in deze fase het meenemen van het management essentieel. Leidinggevenden bepalen wat de opgedragen werkzaamheden zijn en dragen daarmee de indelingen. Door middel van een training of informatiebijeenkomst worden ze goed betrokken.

**Functies in beeld brengen met taakinventarisaties.** Het zwaartepunt van de voorbereidingsfase ligt bij het in kaart brengen van alle functies. Voor elke functie wordt vastgelegd wat de medewerker structureel en substantieel doet. Afhankelijk van de staat van het onderhoud vraagt dit een meer of minder intensief proces. De uitkomst is een beknopt overzicht van maximaal vijf hoofdtaken per functie, dat als basis dient voor de HR21-indeling.

Je kan hierbij denken aan de volgende stappen: Inventariseer alle bestaande functiebeschrijvingen en breng in beeld welke actueel zijn en welke bijgewerkt moeten worden. Actualiseer de beschrijvingen. Gebruik een vaste format hiervoor. Laat leidinggevenden (eventueel met medewerkers) input leveren. Focus op feitelijke werkzaamheden. Voorkom in deze fase discussie over schaal of salaris: dat is niet het onderwerp van de taakinventarisatie. Controleer

op consistentie en dat vergelijkbare functies gelijk worden beschreven en neem geen persoonsgebonden kenmerken op.

**Procedureregeling opstellen.** Parallel aan de taakinventarisaties stel je de HR21-procedureregeling op. Dit document beschrijft hoe HR21 binnen jouw organisatie wordt toegepast: wie welke rol heeft, hoe functies worden ingedeeld en hoe medewerkers bezwaar kunnen maken. Ook de procedureregeling is instemmingsplichtig. Zorg dat deze gereed is voordat de aansluiting officieel van start gaat. Dit hoeft je niet helemaal zelf te bedenken want Leeuwendaal beschikt over een kapstokregeling.

## Fase 2: Aansluiting HR21

In fase 2 vindt de daadwerkelijke koppeling aan HR21-normfuncties plaats. Op basis van de taakinventarisaties wordt voor elke functie bepaald welke HR21-normfunctie het beste past. De indelingen worden besproken met de leidinggevenden en na eventuele aanpassingen voorlopig vastgesteld door de directie. Afhankelijk van de organisatie kan hier gewerkt worden met klankbordgroepen of andere manieren van informatie en draagvlakverkrijging. Indien gewenst wordt een indelingscommissie ingesteld.

## Fase 3: Besluitvorming

In de afrondende fase brengt de OR advies uit over het functieboek en de te kiezen normfuncties (WOR art. 25). Het lokaal overleg stemt in met de conversietabel. Na instemming stelt het bevoegd gezag het functieboek, de indelingslijst en de conversietabel definitief vast. Medewerkers worden geïnformeerd en krijgen de mogelijkheid een reactie (zienswijze) in te dienen of een geschil aanhangig te maken.

## Interesse of een vraag?

Elke organisatie is anders. De omvang van het functiehuis, de mate van ondersteuning die gewenst is, en de planning zijn altijd maatwerk. Leeuwendaal heeft ruime ervaring met HR21-implementaties bij gemeenten en gemeentelijke organisaties van uiteenlopende omvang. We denken graag met je mee over de eerste stap.